



Diverzní/rozmanité pracovní prostředí je výkonnější, efektivnější a inovativnější. Umožňuje zaměstnavatelům integrovat talenty napříč věkem, pohlavím, rasou či národností. Diverzita přináší ekonomické benefity: 83 % evropských firem přiznává, že diverzita má pozitivní efekt na byznys.



Česká republika těží z talentu svých lidí, z nichž stejně tak jako jinde v Evropě, ženy tvoří zhruba polovinu. 44 % ekonomicky aktivních Čechů jsou ženy, více než polovina absolventů a absolventek vysokých škol jsou právě ženy. Klíčová je z tohoto pohledu i dimenze ekonomické síly. Ženy mají vliv na více než 70 % spotřebitelských rozhodnutí a firmy jim musejí dobře rozumět. A v neposlední řadě je třeba brát zřetel i na čistě pragmatické důvody. Firmy s vyšším zastoupením žen mají lepší ekonomické výsledky, lépe poskytují služby a efektivněji se vyrovnávají se složitými nebo neznámými situacemi.

Mnoho soukromých firem to již chápe a dobrovolně zavádí řadu opatření, která podporují ženy i jejich zastoupení ve vedení. Kde je cíl, tam je cesta. A tak žen ve vedení soukromých firem i u nás, možná podle některých stále pomalu, ale přibývá. Nejde však nutně o všechny firmy napříč sektory. Zejména nejde o firmy kotované na burze, respektive firmy, kde má většinový majetkový podíl stát. Zde je, v porovnání se soukromými společnostmi, trend zcela opačný.

Kdo maká, ten má. Tak zní jedna z často slychaných odpovědí na otázku, proč není více žen ve vedení firem. Někdy ale „makat“ nestačí. Ženy u nás často ve své kariéře narážejí na nedostatky systému. Jako příklad uveďme nedostatečnou péči o předškolní děti, ale i celkové naladění vůči ženám ve vedení. I přestože se pohled za posledních pár let výrazně zlepšuje, stále platí, že společnost musí ženám i mužům pomoci překonat některé překážky plynoucí z výchovy i společenských zvyklostí. U žen se můžeme setkat s tím, že při stejných zkušenostech i vzdělání mohou mít nižší sebedůvěru a často nesou náročnou péči o rodinu (o děti i stárnoucí rodiče). Ženy se také automaticky neprosazují při povýšení, nemají blízké kontakty s výše postavenými ve firmě.

Jak řekl nedávno na naší diskusi s evropskou komisařkou Jourovou jeden z top manažerů velké výrobní firmy: „Situace se výrazněji změní tehdy, zapojíte-li do řešení i muže. Muži musí začít vysílat ženám signál, že o ně ve vedení stojí, a doma pochopit, že rodina je společná hodnota“. I proto je mnohem efektivnější, přijme-li firma celkovou strategii diverzity, tedy otevřenosti vůči různorodosti věkové, genderové, národnostní, menšinové a další. Dochází tak k lepšímu pochopení spojení mezi efektivním řízením, inovacemi i udržitelností a integrací opatření, která mění celkovou firemní kulturu a odstraňují předsudky.

Že nejde o zmiňovanou válku pohlaví, musí ve své dikci podpořit i vláda. Poslední trendy v České republice ukazují, že je nejvyšší čas, aby dal stát jasně najevo, že oceňuje a podporuje ty firmy, které o diverzitu i ve vedení usilují, či jí dokonce plně dosahují. Bez formulace tohoto postoje se jakékoliv snahy o prosazení diverzity mohou stále vnímat jako nechtěné dítě prosazované Bruselem. Shodneme-li se na cíli, pak by měly mít soukromé firmy možnost rozhodnout se, jaké nástroje podpory diverzity si zvolí.

Před uvedením pravidel pro veřejně obchodované německé firmy poznamenala před časem německá kancléřka Angela Merkelová, že Německo potřebuje změnu na pracovním trhu a kulturní změnu na pracovištích, a to si nemůže dovolit bez talentu žen. Česko zatím svůj postoj hledá, ale jak ukazují výsledky našeho Indexu, je třeba podpořit téma nejen veřejnou diskusí, ale také tím, že stát půjde přinejmenším příkladem.

Pavína Kalousová, Byznys pro společnost

Přínosy diverzity/rozmanitých pracovních týmů?

Lepší přístup k talentům a efektivnější nábor

Zlepšení reputace zaměstnavatele

Eliminace diskriminace

Přímé finanční benefity

Lepší porozumění potřebám zákazníků a stakeholderů

Organizační růst a efektivita

Přínos k firemní kultuře a lepší flexibilita a adaptabilita

Diverzita jako klíčové propojení HR a CSR

Fakt, že úspěch firem přichází s různorodými, vzdělanými a motivovanými lidmi, kteří jsou loajální a chtějí pracovat pro svého zaměstnavatele, zajímavým způsobem přetváří i konkurenční souboj o talenty na trhu práce. Navíc jak demografický vývoj, tak vývoj nezaměstnanosti jsou jasným indikátorem toho, že v budoucnu budou muset zaměstnavatelé čelit potížím s náborem i udržením talentů, a to jak obecně z důvodu poklesu ekonomicky aktivních obyvatel, tak s ohledem na konkrétní pozice.

Kromě výhody rozmanitého prostředí pro inovace, reputaci i ekonomickou výkonnost, půjde tedy, zejména v některých oborech, o otázku ekonomické udržitelnosti. Zaměstnavatelé tak mohou hledat nové lidské zdroje a talenty v dosud na trhu práce málo využívaných nebo marginalizovaných cílových skupinách, jako jsou ženy s malými dětmi, starší pracovníci a pracovnice, lidé s postižením, příslušníci menšin nebo například cizinci. Profil průměrného zaměstnance nebo zaměstnankyně se tak do budoucna mění.

Oproti konceptu rovných příležitostí, prosazenému často legislativními opatřeními, nejde u konceptu diverzity o kompenzaci nedostatečných příležitostí, netýká se jen určitých skupin, označených jako znevýhodněné, ale respektuje individuální potřeby všech zaměstnanců. V kombinaci s antidiskriminačními opatřeními a principem inkluze pak jde o kvalitativní a proaktivní přístup zaměstnavatelů i státu. *Velíšková H., 2007 Vic (různých) hlav víc ví, Praha

Trend, který je pozorovatelný napříč Evropou, už nese výsledky i u nás – progresivní firmy se angažují v programech diverzity, snaží se ladit pracovní a soukromý život svých zaměstnanců, zamýšlejí se nad tím, jak pracovat

s poolem talentů, které zaměstnávají. Diverzita se stává byznysovou daností a dalo by se říci, že jak z pohledu firem, tak i státu nezbytností.

Management diverzity a inkluze

Řízení diverzity je v podstatě nový manažerský přístup k řízení lidí. Diverzita je v něm považována za cestu, jak zlepšit výkonnost i udržet výsledky. Týmy jsou řízeny právě s ohledem na odlišnost svých členů a individuální potenciál je využíván a respektován. Propojením s principem inkluze, která zaručuje dostatečnou různorodost pracovních týmů, se pak může jednat o konkurenční výhodu zaměstnavatele. A firmy volí různé nástroje, jednak jak přilákat talenty z různých skupin, jednak jak je řídit s ohledem na jejich individualitu i specifickou situaci. Studie společnosti Accenture potvrdila, že hrozbou, že nebudou moci získat a udržet si nejlepší talent, jsou znepokojeny více než dvě třetiny ředitelů firem. Pozitivní motivací naopak je, že společnosti, které mají vyšší diverzitu ve vedení či ve statutárních orgánech, dlouhodobě vykazují lepší finanční výsledky. *Accenture CEO Study on Sustainability

Přínosy diverzity pro zaměstnavatele i zaměstnance

Diverzitní/rozmanité pracovní prostředí je výkonnější, efektivnější a inovativnější. Umožňuje zaměstnavatelům integrovat talenty napříč věkem, pohlavím, rasou či národností. A i diverzita přináší ekonomické benefity: 83 % evropských firem přiznává, že diverzita má pozitivní efekt



na byznys. Navíc, jak bylo řečeno výše, mění se i očekávání veřejnosti a zaměstnanců. 79 % Evropanů chce, aby firmy podporovaly diverzitu na pracovišti.

Krom obecného principu diverzity a nástrojů diverzity managementu se firmy orientují i na jednotlivé aspekty diverzity dle potřeby. 52 % z nich zavádí diverzitu kvůli zlepšení firemní kultury a řízení lidí. 92 % britských firem, které realizují programy integrující do práce různé znevýhodněné skupiny, uvedlo, že se u nich zlepšila reputace a vnímání značky firmy ze strany zákazníků. 63 % z nich také zaznamenalo přímé benefity v organizačním rozvoji, například při získávání zakázek, v důsledku vyšší diverzity v rámci týmů. * Business in the Community

Diverzita a ženy jako zdroj talentu

Zaměstnavatelé by měli cíleně využívat talentu v plném rozsahu, nejen v rámci svých týmů, ale také zejména ve vedení firem. A je mnoho skvělých zkušených žen, které již dnes ve statutárních orgánech firem pracují. Mnohé soukromé společnosti to dnes již pochopily a aktivně pracují na tom, aby celkové diverzity zaměstnanců i různorodého složení ve vedení dosahovaly.

Je prokázáno, že diverzita je pro zaměstnavatele výhodná, přináší například větší množství alternativ při rozhodování, které může vést k vylepšenému obrazu firmy na veřejnosti, podporovat firmu a její výkonnost v ekonomicky složitých obdobích nebo přispívat k lepšímu porozumění zákazníkům společnosti. Schopnost uplatňovat diverzitu ve firmě je plně provázána se složením vedení společnosti, tedy v rozhodovacích orgánech. Genderově rozmanité prostředí je, i s ohledem na míru zastoupení žen ve společnosti, nejpřirozenějším projevem diverzity.

S ohledem na probíhající diskuse na toto téma i snahu české vlády i Evropské komise ovlivnit přístup nejen zaměstnavatelů k této oblasti, rozhodli jsme se k této diskusi přispět tím, že krom představení trendů, přineseme jasná data a přehled situace na českém trhu. Přestože cíle jsou podobné, názory na to, jaké nástroje, řešení a opatření přijímat, se liší.

Evropská komise navíc přijala směrnici 2014/95/EU o nefinančním reportingu, jejíž součástí je i téma diverzity a složení statutárních orgánů některých velkých firem. V současné době probíhá transpozice povinnosti reportovat do českého právního řádu s účinností od ledna 2017. Zároveň v minulém roce prošla změna rámcové pozice ČR k evropské směrnici o rovnějším zastoupení obou pohlaví pro dozorčí rady velkých firem kotovaných na burze.

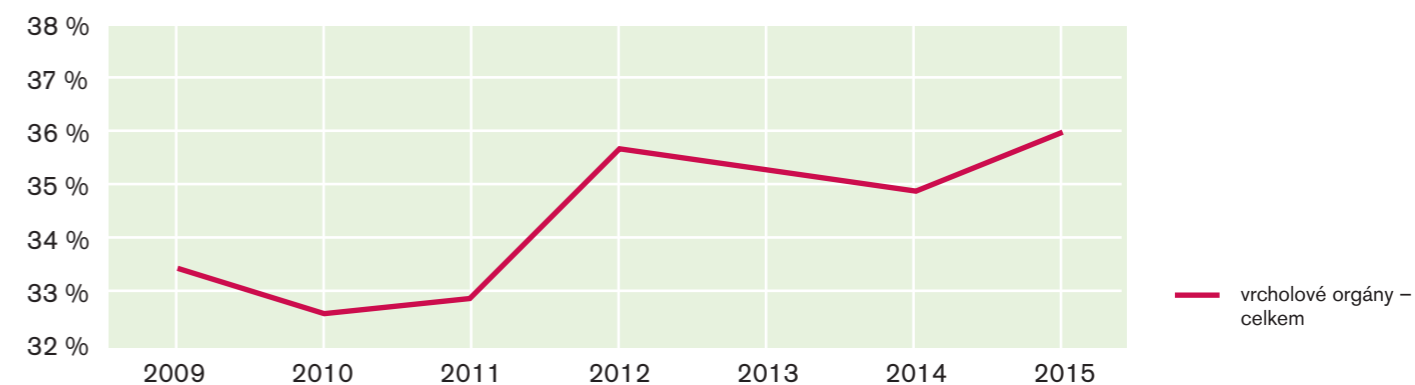
V Byznysu pro společnost, pod hlavičkou evropské Charty Diverzity, jsme proto sestavili první kompletní český **Index zastoupení žen ve vedení**, který jednak zmapoval kompletně **27 tisíc akciových společností** a **414 tisíc společností s ručením omezeným**, jednak sledoval samostatně skupinu **TOP 250 největších firem podle obrátu** s dopracovanými sektorovými daty pro finanční instituce.

Index žen ve vedení – situace v ČR

V České republice se potýkáme s nízkým zastoupením žen ve vedení pouze u části firem. Ženy ve vedení soukromých firem je konstantní počet, a to za posledních 5 let v průměru přes **38 % v dozorčích radách akciových společností a přes 20 % v představenstvech**. Platí známá závislost, že u největších firem klesá míra zastoupení

Index žen ve vedení TOP 250

Index žen ve vedení je vytvořen pro českých **TOP 250 firem podle obrátu** v daném roce. U těchto firem dosahuje v roce 2015 zastoupení žen v dozorčích radách **13,9 %**. Alespoň jednu ženu ve vrcholných orgánech má **35,9 % firem**. V dozorčích radách má z TOP 250 firem alespoň jednu ženu **38,4 % firem**. Index je speciálně doplněn o sektor finančních institucí.



žen ve statutárních orgánech. Ve firmách s obrátem nad 100 milionů korun je v dozorčích radách a.s. 27,1 % a v představenstvech 11,5 % žen.

Podíváme-li se pak na zastoupení žen ve firmách **nad 100 zaměstnanců**, v dozorčích radách jich najdeme 25,1 %. Pokud je v dané společnosti předsedkyně představenstva nebo dozorčí rady, automaticky to přináší vyšší zastoupení žen v daném statutárním orgánu.

Nejnižší zastoupení na českém trhu vykazují společnosti **kotované na burze**. Zde navíc v čase zastoupení žen ve vrcholových orgánech naopak klesá. Dozorčí rady i představenstva českých firem kotovaných na pražské burze mají průměrné zastoupení žen v dozorčích radách na úrovni 5 %.

Dozorčí rady u **firem vlastněných státem** vykazují 15% zastoupení žen. V představenstvech těchto společností je méně než 5% zastoupení žen a je zde klesající tendence.

*Studie NHÚ pro BPS v rámci projektu Bereme ženy na palubu.

Oborová specifika

V zastoupení fungují i sektorová specifika. Zatímco v oboru **nemovitostí, veřejné správy a obrany, vzdělávání, zdravotní a sociální péče** je více než 38% zastoupení žen v dozorčích radách a.s., nejnižší zastoupení je tradičně

Ženy je v představenstvech akciových společností 20 %

v oborech těžba, výroba a rozvod elektřiny nebo v oboru zásobování vodou. Obdobně kopíruje situaci i stav v představenstvech.

Společnosti s ručením omezeným

Podíl žen-**jednatelů** ve společnostech s ručením omezeným je **21,4 %**, s tím, že za posledních 5 let je situace konstantní. Nejvyšší zastoupení žen-jednatelů je ve firmách založených po roce 2010. I v zastoupení jednatelů dle oborů existují jasné rozdíly.

Zahraniční srovnání

Pro srovnání stejný index Women on Boards, sestavovaný ve Velké Británii, ukázal, že v dozorčích radách 250 největších akciových společností bylo v roce 2015 v průměru 18 % žen, což je více než dvojnásobek oproti roku 2011.

Index zastoupení žen TOP 250

dle složení dozorčích rad a.s. dosahují v roce 2015 tyto společnosti (všechny obory):

Společnost Madeta byla oceněna titulem
Firma vstřícná ženám 2015

*hodnocení na základě scoringu v Indexu v rámci soutěže TOP Odpovědná firma 2015

Zlatá

více než 50 % žen v dozorčí radě a.s.

AGC Automotive Czech a.s.
BONVER WIN, a.s.
JIP východočeská, a.s.
Letiště Praha, a. s.
Madeta a.s.
Pražská teplárenská a.s.
Pražské vodovody a kanalizace, a.s.
SILMET Příbram a.s.
SWS a.s.
VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s.
Vodafone Czech Republic a.s.

Stříbrná

více než 33 % žen v dozorčí radě a.s.

ADMIRAL GLOBAL BETTING a.s.
AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group
AGROFERT, a.s.
ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s.
BONATRANS GROUP a.s.
ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s.
DEZA, a.s.
EP ENERGY TRADING, a.s.
FAST ČR, a.s.
G7, a.s.
GECO, a.s.
Iveco Czech Republic, a. s.
Lovochemie, a.s.
METALIMEX a. s.
METRANS, a.s.
MITAS a.s.
Pražská plynárenská, a.s.
PREOL, a.s.
Primagra, a.s.
PTÁČEK-velkoobchod, a.s.
Shell Czech Republic a.s.
ZZN Polabí, a.s.

Bronzová

více než 13,9 % žen v dozorčí radě a.s.

ČEZ Distribuce, a. s.
Krajská zdravotní, a.s.
MORAVIA STEEL a.s.
OTE, a.s.
PHARMOS, a.s.
Philip Morris ČR a.s.
PSJ, a.s.
Veolia Energie ČR, a.s.
VÍTKOVICE STEEL, a. s.

Sektorové žebříčky TOP 250

Zpracovatelský průmysl

statutární orgány celkem

*zlaté úrovně nedosáhla žádná společnost

Stříbrná

BONATRANS GROUP a.s.
Johnson Controls Autobaterie spol. s r.o.
KRONOSPAN CR, spol. s r.o.
LEGO Production s.r.o.
MADETA a. s.
Opavia – LU, s.r.o.
Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.
Pierburg s.r.o.
Pivovary Staropramen s.r.o.
Primagra, a.s.
SAS Autosystemtechnik s.r.o.
VISCOFAN CZ s.r.o.
VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s.

Bronzová

AGC Automotive Czech a.s.
ArcelorMittal
Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group DEZA, a.s.
Iveco Czech Republic, a. s.
Lovochemie, a.s.
MITAS a.s.
Philip Morris ČR a.s.
Plzeňský Prazdroj, a. s.
PREOL, a.s.
SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.
SYNTHOS Kralupy a.s.
Tubular Products Ostrava a.s.
VÍTKOVICE STEEL, a. s.
Vodňanská drůbež, a.s.

Finanční instituce

statutární orgány celkem

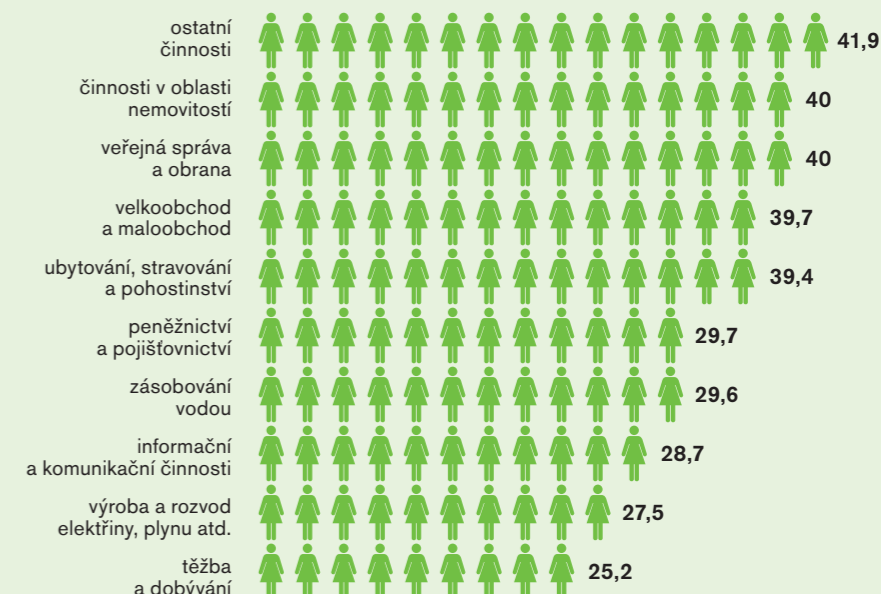
* zlaté a stříbrné úrovně nedosáhla žádná společnost

41 % společností v tomto sektoru nemá ve vedení žádnou ženu

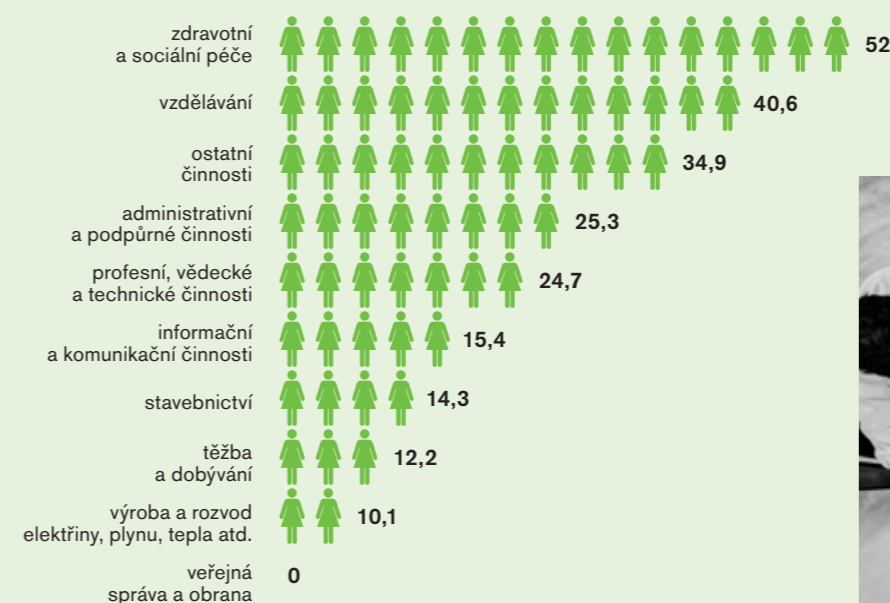
Bronzová

Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika
BNP Paribas Personal Finance SA, odštěpný závod
Citibank Europe plc, organizační složka
Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
Equa bank a.s.
Evropsko-ruská banka, a.s.
Hypoteční banka, a.s.
Komerční banka, a.s.
Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.
Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika
PPF banka a.s.
Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
Wüstenrot – stavební spořitelna a.s.

Odvětví činnosti s nejnižším a nejvyšším průměrným podílem žen v dozorčích radách v roce 2015



Odvětví činnosti s nejnižším a nejvyšším průměrným podílem žen mezi jednatelem/ jednatečkami v roce 2015



Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla

statutární orgány celkem

* stříbrné úrovně nedosáhla žádná společnost

Zlatá

BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.

Bronzová

ČEZ Prodej, s.r.o.

Elektrárna Počerady, a.s.

EP ENERGY TRADING, a.s.

Pražská plynárenská, a.s.

Pražská teplárenská a.s.

Velkoobchod, maloobchod, oprava a údržba motorových vozidel

statutární orgány celkem

Zlatá

A.J. Company & Trade s.r.o.

FAU s.r.o.

GlaxoSmithKline, s.r.o.

H R U Š K A, spol. s.r.o.

HENKEL ČR, spol. s.r.o.

HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.

HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o.

JIP východočeská, a.s.

KF Oil s.r.o.

MOL Retail Česká republika, s.r.o.

Slovnaft Česká republika, spol. s.r.o.

SWS a.s.

Stříbrná

METALIMEX s.r.o.

OBI Česká republika s.r.o.

SILMET Příbram a.s.

Evropská Charta Diverzity, v níž se přední zaměstnavatelé hlásí k závazku rozvíjet všeobecně tolerantní pracovní prostředí, oficiálně odstartovala i v Česku. Chartu podporuje Evropská komise (DG Justice) a v ČR je uváděna pod záštitou ministryně práce a sociálních věcí Michaely Marksové. Podpis a naplňování charty v České republice jako národní partner koordinuje nezisková organizace Byznys pro společnost, která sdružuje přední tuzemské podniky, zajímající se o společenskou odpovědnost a udržitelnost. Česko je 14. zemí EU, ve které mohou zaměstnavatelé k chartě přistupovat. V Evropě ji podepsalo již přes 7000 zaměstnavatelů. Charta se po podpisu stává jedním ze strategických dokumentů pro zaměstnavatele. Vychází z předpokladu, že v ekonomickém zájmu společností je budovat firemní kulturu, která je profesně otevřená každému nezávisle na pohlaví, rase, barvě pleti, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním stavu, věku či sexuální orientaci.

Bronzová

AAA Auto a.s.

AGROFERT, a.s.

ALTA a.s.

Animalco a.s.

ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s.

DEKTRADE a.s.

FAST ČR, a.s.

GECO, a.s.

G7, a.s.

JAS ČR, a.s.

MORAVIA STEEL a.s.

PHARMOS, a.s.

PHOENIX lékárenský velkoobchod, a.s.

PTÁČEK-velkoobchod, a.s.

Shell Czech Republic a.s.

Tesco Stores ČR a.s.

ZZN Polabí, a.s.

Stavebnictví

statutární orgány celkem

*zlaté a stříbrné úrovně nedosáhla žádná společnost

Bronzová

AŽD Praha s.r.o.

OHL ŽS, a.s.

PSJ, a.s.

STRABAG a.s.

Zlatá = více než 50 % žen

Stříbrná = více než 33 % žen

Bronzová = více než 10,31 % žen



Zdroje:

Age management – Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku, P. Kalousová, P. Štern, J. Žákavec, M. Zábřženská, Praha 2015
Příloha diverzita, HN, Pavlína Kalousová, Praha 2015

Index ženy ve vedení 2015 zpracovala platforma Byznys pro společnost v rámci projektu Diverzita+ Bereme ženy na palubu, který podpořila Nadace Open Society Fund Praha z programu Dejme (že)nám šanci, který je financován z Norských fondů.